Retrouver ce titre sur Numilog.com

Préambule

Il n'y a rien de plus exigeant, lors de la rédaction d'un livre de management, que de maintenir un équilibre entre la réflexion et l'action. Certains livres abordent les questions liées aux ressources humaines comme un exercice essentiellement intellectuel. Le problème est bien posé, les enjeux sont clairs, les causes sont cernées, les principes pertinents sont mis en avant, mais les véritables solutions sont étrangement absentes. Cette tâche triviale est laissée à d'autres. C'est comme si la réflexion ne pouvait s'embarrasser de l'action. À l'inverse, une portion importante des livres qui apparaissent sur les rayons déjà bien garnis des ouvrages destinés aux gestionnaires se veulent avant tout pratiques. Ils souffrent souvent de l'excès inverse. Ici c'est l'action qui ne s'embarrasse pas de la réflexion. On tombe alors dans le piège du livre de recettes.

Toute l'originalité du livre que nous propose Benjamin Chaminade tient dans cet équilibre entre la réflexion et l'action. Non seulement l'ouvrage contient à la fois une réflexion pertinente et élaborée sur un enjeu stratégique pour les entreprises et la société mais, également, il fait place à un souci constant pour outiller le lecteur aux prises avec un problème réel ou appréhendé de fidélisation du personnel clé. L'auteur veut amener le lecteur à se poser les bonnes questions mais également à formuler sa propre réponse. Ceci est rendu encore plus difficile par le fait que le livre s'adresse à un vaste auditoire composé tant de spécialistes de la gestion des ressources humaines que de dirigeants d'entreprises de tailles diverses. Être pertinent avec les uns aussi bien que les autres est un défi de taille.

© AFNOR Éditions

Retrouver ce titre sur Numilog.com

Deux autres raisons rendent la recherche de cet équilibre entre la réflexion et l'action assez difficile. Premièrement, la fidélisation des salariés est un concept nouveau dans l'univers de la gestion des ressources humaines. Emprunté au domaine du marketing qui est depuis longtemps préoccupé par la fidélisation des clients, son application aux salariés ouvre de nouvelles perspectives fort intéressantes mais pour lesquelles tout est à construire. De plus, il s'agit d'un concept qui en fédère d'autres plus connus mais pour lesquels on n'a pas encore trouvé toutes les solutions, telles la satisfaction au travail, l'engagement des salariés envers leur entreprise, la rétention du personnel clé et la mobilisation.

Deuxièmement, l'enjeu derrière ce concept est tout aussi fondamental que complexe, car il se situe à plusieurs niveaux. Il fait appel à des considérations macro qui interpellent les sociétés occidentales telles le vieillissement rapide de la population active, les pénuries de personnel spécialisé, les attentes nouvelles et désarçonnantes de la jeune génération de travailleurs ainsi que le bris du contrat psychologique qui liait le salarié à son employeur avec comme conséquence une baisse notable de la loyauté. Diverses études, effectuées en contexte nord-américain à la fin des années quatre-vingt-dix, ont montré qu'environ le tiers des employés avaient l'intention de quitter leur employeur à court ou moyen terme, alors qu'environ quatre salariés sur dix qui s'estimaient pris pour demeurer avec leur employeur se disaient peu engagés envers celui-ci. Ceci ne laisse qu'une minorité d'employés à la fois engagés et loyaux avec laquelle construire l'avenir de l'entreprise.

Cet enjeu revêt également un caractère crucial pour les entreprises. Se positionner comme un employeur de référence est un choix stratégique très exigeant qui ne livre des résultats qu'à long terme. Peu d'entreprises auront la patience et la volonté nécessaires pour se donner ce qui peut être l'avantage compétitif ultime dans la nouvelle économie. C'est ce que l'on appelle la règle du un huitième (1/8). La moitié seulement des entreprises croiront qu'il existe un lien concret entre le fait d'être un employeur de référence et la performance de l'entreprise. La moitié de ceux qui y croient vont se contenter d'adopter certaines initiatives à la pièce sans réaliser que seule une stratégie cohérente et élaborée telle que suggérée dans ce livre est susceptible de donner des résultats. Finalement, seulement la moitié de ceux qui se sont donné une telle stratégie auront la

© AFNOR Éditions

Retrouver ce titre sur Numilog.com

volonté et la patience de la poursuivre suffisamment longtemps pour qu'elle donne les résultats escomptés. Donc, dans le meilleur des cas, seule une fraction des entreprises fera ce qu'il faut pour se démarquer de ses concurrents au plan des ressources humaines. Il faut reconnaître que si c'était facile de devenir un employeur de référence, tout le monde le ferait et ce ne serait plus alors une source d'avantage compétitif durable.

Enfin, fidéliser son personnel exige une intervention appropriée et continue au plan opérationnel. Tel que présenté dans ce livre, ceci requiert un plan d'action, d'autres diraient une stratégie, particulièrement sophistiqué et faisant appel à pratiquement toutes les pratiques de ressources humaines. Le tout débute bien avant le processus de recrutement par l'adoption d'une marque en tant qu'employeur, un peu comme on le fait pour un produit. Comme l'a bien démontré l'auteur, faire l'économie de toute cette démarche et chercher à retenir un salarié clé par la contrainte souvent monétaire ne constitue pas une stratégie de fidélisation. Tout au plus, il s'agit d'une tactique visant à gagner du temps. On ne peut fidéliser de force quelqu'un qui n'en a pas envie. Donc, sur le plan opérationnel, la poursuite de cet objectif requiert un effort concerté de plusieurs acteurs. La fidélisation du personnel n'est pas une responsabilité qui se limite aux seuls spécialistes de la gestion des ressources humaines (GRH). Elle interpelle également et surtout la supervision et la direction de l'entreprise.

Malgré ces difficultés, Benjamin Chaminade a réussi à nous présenter un document à la fois simple et complet. Bien sûr, en tant que chercheur universitaire qui s'intéresse aux stratégies de GRH conduisant un employeur à se doter d'un véritable avantage compétitif dans son marché de main-d'œuvre, j'aurais apprécié des références plus nombreuses aux écrits qui viennent supporter empiriquement ce qui est avancé dans ce livre. Mais le lecteur à qui ce livre est destiné fait généralement confiance à l'auteur sur ce plan. Dans le cas présent, le lecteur aura raison. En mettant l'accent sur la culture de l'entreprise comme base d'une marque d'employeur, en insistant sur la gestion des attentes au moment de l'embauche, en misant sur une expérience de travail positive tant au plan du contenu de l'emploi que des conditions de travail, en mettant en garde le lecteur sur le fait qu'il ne faut pas nécessairement fidéliser tout le monde tout le temps et qu'il y a une période optimale de fidélisation, en misant sur le rôle clé exercé

© AFNOR Éditions

Retrouver ce titre sur Numilog.com

par la supervision et la reconnaissance qu'elle doit témoigner sur une base continue, l'auteur procure des pistes d'action qui sont tout à fait conformes aux enseignements de la recherche dans ce domaine.

De plus, j'ai été particulièrement frappé par la grande similitude entre ce qui est proposé dans ce livre et les observations que l'on peut tirer de l'étude des employeurs de référence. En contexte nord-américain, il existe divers classements visant à identifier les meilleurs employeurs aux États-Unis, au Canada et au Québec. Ces concours sont basés sur des enquêtes exhaustives effectuées auprès de la direction et des salariés. Les entreprises ont reconnu l'importance de ces classements dans leur stratégie de positionnement sur un marché de main-d'œuvre très compétitif et en pénurie grandissante. C'est avec fierté que celles retenues affichent cette reconnaissance sur d'immenses banderoles placées bien en vue. Une analyse comparative entre ces entreprises dans le temps et entre les divers classements nous conduit sensiblement aux mêmes conclusions que celles présentées dans le livre de Benjamin Chaminade.

J'ai également consulté récemment les conclusions d'un comité composé de 25 experts mandaté par la Human Resource Planning Society au printemps de 2001 pour explorer les stratégies visant à attirer et à retenir le capital intellectuel d'une entreprise. Leurs conclusions sont également tout à fait en ligne avec ce qui est présenté dans ce livre : bien comprendre les facteurs qui incitent les salariés à quitter mais aussi à rester, miser sur l'engagement plutôt que simplement sur le pouvoir de la rémunération comme facteur clé de la rétention, bâtir une stratégie de fidélisation à partir des activités de recrutement et remonter ainsi tout au long des processus ressources humaines, développer et promouvoir une image d'employeur de référence ayant une culture unique, mesurer les coûts des départs, etc.

À la fin de son livre, l'auteur déplore que le concept de fidélisation reste souvent mal compris, mal interprété et mal mis en œuvre. Peut-être plus à partir de maintenant !

Alain Gosselin, Ph. D., CRHA

Professeur titulaire de GRH

Directeur du service d'enseignement de la GRH HEC Montréal

© AFNOR Éditions

Retrouver ce titre sur Numilog.com

PARTIE I

Attirer

Devenir une entreprise attractive, c'est pouvoir choisir ses salariés.
Avoir une vision et une culture d'entreprise qui rassemble, c'est pouvoir les garder.

Retrouver ce titre sur Numilog.com

Introduction

En tant que consultant en ressources humaines, je trouve toujours étonnant d'entendre régulièrement des chefs d'entreprise se plaindre de n'avoir pas suffisamment de candidats afin de pourvoir un poste. Situation qui les oblige parfois à recruter ceux qui se présentent pour ne pas laisser le poste indéfiniment vacant. Certains dirigeants auront leur explication : « les jeunes de maintenant sont tous des fainéants, de mon temps, je me souviens… » ou encore « nous sommes une entreprise à part et nous devons recruter des profils pointus ». En ne se contentant pas de ces explications un peu trop faciles et en approfondissant, on réalise que les postes restant vacants concernent aussi bien ceux demandant une certaine séniorité que des postes pour lesquels le marché du travail offre de nombreuses ressources. Les véritables raisons doivent donc être ailleurs. Et il n'y a pas à les chercher bien loin !

La raison principale de cette pénurie de candidats est le plus souvent liée à l'entreprise elle-même. Que ce soit dans un contexte économique favorable ou sur un marché du travail subissant une pénurie de ressources, le simple fait de proposer un emploi ne suffit plus pour recevoir des candidatures de qualité.

L'entreprise doit susciter l'envie du demandeur d'emploi, l'inciter à se déclarer comme candidat et, ensuite, lui donner des motifs d'attachement à long terme dans son environnement professionnel. Dans le cas contraire, elle s'expose à de nombreux désagréments et risque :

- de ne pas trouver de candidat correspondant à ses besoins ;
- de subir des délais de recrutement trop importants ;
- de ne pas parvenir à stabiliser les jeunes arrivés ;

© AFNOR Éditions

Retrouver ce titre sur Numilog.com

- de voir ses dépenses de formation augmenter ;
- de devoir faire appel à l'intérim de plus en plus fréquemment ;
- de baisser la qualité de sa production ;
- d'augmenter l'insatisfaction de ses clients.

En un mot, d'avoir un handicap sur le marché du travail par rapport à ses concurrents.

Renforcer son attractivité consiste à élaborer une marque d'employeur pour valoriser ses pratiques de management des ressources humaines aussi bien en interne, pour les salariés en poste, qu'en externe, pour les candidats potentiels. Si le défi à relever est de taille pour les PME qui ne bénéficient pas du prestige et de la renommée des grandes entreprises, elles sont pourtant en mesure de propager leur marque d'employeur sans de lourds investissements en communication. Le critère déterminant qui sépare les entreprises qui reçoivent de façon continue des candidatures (même lorsqu'aucun poste n'est ouvert) et celles qui doivent faire appel à des cabinets de recrutement au moindre besoin de ressource, n'est pas l'argent mais bel et bien le manque d'attractivité.

Le manque d'attractivité a deux principales raisons. Il s'agit d'abord, et avant même tout contact entre le candidat potentiel et l'entreprise, de la **représentation** que se fait le candidat (en entretien, lors d'un salon de l'emploi, etc.), puis de son **opinion** après avoir été reçu dans l'entreprise.

La mauvaise perception d'une entreprise avant de la connaître repose sur :

- une mauvaise image sociale (plan social médiatisé, pollueur, etc.) ;
- l'absence de sécurité de l'emploi et de reconnaissance sociale (hôtellerie restauration) ;
- une image terne du métier : les métiers manuels en particulier sont souvent perçus comme « dépassés » (métiers de l'artisanat) ou considérés comme socialement peu valorisants (porte à porte, nettoyage) ;
- une absence d'image des produits de l'entreprise : on constate souvent un manque d'attirance vers des entreprises vendant des produits ou une marque inconnus du grand public ;

© AFNOR Éditions

Retrouver ce titre sur Numilog.com

– un environnement physique handicapant de l'entreprise (situation géographique).

Une mauvaise impression après avoir rencontré le recruteur peut provenir du fait que :

– l'emploi ne semble pas offrir de perspectives de progression ;
– l'évolution n'est pas basée sur des critères d'évaluation objectifs ;
– il n'existe ni plan de carrière ni formation continue ;
– le recruteur n'a pas montré de respect envers le candidat ;
– l'emploi est inintéressant et les conditions de travail sont dissuasives ;
– La plupart de ces facteurs ne concernent ni la situation géographique de l'entreprise ni le type de produits ou service qu'elle offre, mais plutôt la capacité de l'entreprise à proposer un emploi enrichissant et à offrir des conditions de travail agréables.

Il reste à préciser que l'attractivité de l'entreprise n'est pas un domaine concernant uniquement les pontes des ressources humaines en quête de nouvelles théories en sciences humaines. Si le département RH est le premier responsable de la mise en œuvre, les financiers en sont les premiers bénéficiaires.

De nombreuses études menées par plusieurs instituts renommés de conseil (Watson Wyatt, Sullivan, Patterson, West, Lawthom & Nickell, etc.) démontrent depuis 10 ans que chaque euro investi dans les bonnes pratiques de management des ressources humaines telles que celles proposées par les employeurs de référence permet un retour sur investissement pouvant aller jusqu'à 9 €, améliore la productivité de 20 à 25 % et accroît les bénéfices de 10 à 15 %.

© AFNOR Éditions

Retrouver ce titre sur Numilog.com

1

Devenir un employeur de référence

Devenir un employeur de référence (alias « employeur de choix » ou « employeur remarquable ») est un engagement bien plus important que l'obtention d'un label dont toute entreprise peut se prévaloir sous prétexte qu'elle offre un salaire supérieur à la moyenne du secteur ou organise un barbecue aux beaux jours. Toutes les entreprises peuvent devenir employeur de référence, ce n'est pas une question de millions, c'est une question d'engagement de tous les instants à améliorer constamment l'environnement de travail de ses salariés, proposer une expérience de travail et assurer le développement de l'employabilité.

Être un employeur de référence, c'est proposer une image sociale différente de ses concurrents par une culture d'entreprise forte et centrée sur l'être humain.

Bien qu'il n'existe pas de méthode miracle pour devenir employeur de référence, certaines recettes ont tout de même fait leurs preuves :

– Prenez une direction qui démontre son engagement en assurant le développement continu des compétences de son personnel et en basant ses actions d'amélioration sociale sur leurs exigences.

© AFNOR Éditions

Retrouver ce titre sur Numilog.com

- Ajoutez des managers qui reconnaissent l'importance de l'aspect RH de leur fonction et mesurent l'impact et la criticité[1] de leurs subordonnés sur la satisfaction du client et la création de valeur.
- Tamisez une gestion prévisionnelle des emplois et compétences qui permette le développement personnel et professionnel des salariés et le maintien de leur employabilité.
- Saupoudrez d'une proposition d'emploi qui assure une véritable expérience de vie.
- Dans un plat à part, mélangez une gestion des carrières assurant un parcours stable et prévisible du recrutement du salarié à son départ.
- Incorporez ensuite le passage de promesses en actes, gage de crédibilité en tant qu'employeur et ingrédient de base d'un lien social basé sur la confiance.
- Ajoutez la prise en compte des valeurs du personnel dans la création de la culture de l'entreprise afin d'assurer l'adhésion de tous les acteurs à un objectif commun.
- Cuisez le temps nécessaire en considérant la satisfaction de chaque collaborateur et son attachement à l'entreprise non pas comme un dû, mais comme une récompense.
- Allez jusqu'au bout de la recette, le moindre retour en arrière gâcherait l'ensemble.

Un employeur de référence considère ses salariés comme des investisseurs, en temps, en connaissances et en compétences. Il valorise son capital (ou atout) humain en assurant un management des hommes équitable et orienté sur le développement à long terme. La communication sur cette qualité d'employeur « de premier choix », que ce soit en externe ou en interne, influe directement sur la capacité de l'entreprise à attirer des candidats correspondant à ses

1. Ce terme utilisé en particulier par la NASA définit les pièces dont le remplacement en cas de défaillance n'est pas prévu. Par analogie, les salariés qui sont « critiques » pour l'activité de leur entreprise sont ceux qui détiennent des compétences (connaissances, expérience, relations…) rares ou uniques dans l'entreprise et donc stratégiques. Ce sont donc des salariés qu'il sera très difficile de remplacer et dont le départ entraînera un impact non négligeable sur le fonctionnement de l'entreprise.

© AFNOR Éditions

Retrouver ce titre sur Numilog.com

valeurs et contribue à renforcer le sentiment d'appartenance de ses salariés. Si vos salariés ont conscience de travailler pour un employeur remarquable, ils choisiront d'eux-mêmes de rester dans l'entreprise, de s'y impliquer et de ne pas chercher un meilleur emploi ailleurs, contrairement aux salariés de vos concurrents.

L'employeur de choix met en avant ses contributions à la vie professionnelle du salarié et la contribution de celui-ci dans son environnement personnel ou professionnel. Il propose ainsi à ses candidats d'occuper un emploi qui compte dans une carrière et qui leur donnera l'occasion de participer à l'amélioration de la vie d'autres personnes et de vivre une expérience de vie unique.

1.1 Pourquoi devenir employeur de référence

Être employeur de choix n'est pas un label que l'on achète, mais une culture d'entreprise qui place l'homme au centre des préoccupations de l'organisation.

Le double effet de cette démarche est d'améliorer l'attractivité de l'entreprise (à condition de communiquer sa différence) et de renforcer la fidélisation des salariés présents. Et ceci tout en maintenant leur motivation à faire des efforts pour une organisation qui ne les exploite pas et les considère comme un atout sur lequel investir et non pas comme une ressource interchangeable que l'on peut dilapider (raison pour laquelle j'essaie d'éviter autant que possible de me confronter aux termes de « ressources humaines » ou « capital humain »).

Ainsi, devenir un employeur de référence, c'est améliorer ses capacités d'attraction et alimenter le cercle vertueux de la fidélisation : plus les salariés sont heureux dans leur entreprise et contents de leur emploi, plus ils s'épanouiront et plus ils désireront rester. Plus ils désireront rester, plus ils s'investiront et plus la récolte de leur travail les rendra heureux. Le ton est donné, dans la même phrase nous trouvons les mots « fidélisation », « épanoui » et « heureux » !

Une relation basée sur la confiance et l'investissement réciproque (du temps et des compétences pour les salariés, du temps et de l'argent pour l'employeur) agira sur la satisfaction que retirera le salarié de son expérience de travail et cette satisfaction participera

© AFNOR Éditions

Retrouver ce titre sur Numilog.com

à la réduction du *turnover*. Attention cependant, la satisfaction des salariés n'est pas l'unique moyen de les fidéliser : un salarié satisfait peut quitter son entreprise si celle-ci ne lui fournit aucune opportunité d'évolution. Eh oui : il peut la quitter tout en étant satisfait !

Outre la fidélisation de ses salariés, le label d'employeur de choix apporte bien d'autres avantages concurrentiels à l'entreprise.

■ ***Des économies de recrutement***

Devenir un employeur recherché facilite le recrutement de candidatures de talent en assurant des économies significatives en recherche de profils. Ce seront les candidats qui se renseigneront d'eux-mêmes pour connaître les opportunités offertes par votre entreprise et qui vérifieront si leur profil pourrait vous intéresser. Les employeurs de choix peuvent ainsi investir davantage dans l'amélioration de leur méthode de recrutement et d'évaluation de profils ou dans le suivi des carrières de leur personnel que dans les petites annonces et les cabinets de recrutement. Plus de candidats, cela signifie plus de chances de trouver les personnes idéales pour occuper l'emploi que vous avez à pourvoir et stabiliser votre effectif. Par ailleurs, la sélectivité des employeurs de choix peut créer un sentiment d'appartenance à une élite et assurer plus rapidement l'attachement des candidats sélectionnés.

■ ***L'accroissement du niveau de compétence***

Avec plus de CV reçus, l'employeur de choix peut se permettre d'être plus difficile en termes d'évaluation du profil de ses candidats. L'entreprise devient capable de recruter les personnes dont elle a vraiment besoin et qui seront plus rapidement efficaces dans leur emploi. Elle ne se contente pas de faire une sélection légère et n'est jamais contrainte de renoncer au recrutement faute de profil adapté. De tels atouts relèvent le niveau de compétence de l'entreprise.

Les talents attirent les talents. Un employeur de choix reconnu n'est pas seulement plus attractif en termes de quantité et de nombre de CV reçus, mais aussi de qualité, le niveau des candidats étant plus élevé que celui des entreprises qui ne sont pas connues comme employeur de référence.

© AFNOR Éditions

Retrouver ce titre sur Numilog.com

■ ***La facilitation de la gestion prévisionnelle des compétences***

En ayant plus de ressources disponibles et un vivier de candidats potentiels plus important, l'employeur de choix peut plus facilement prévoir l'évolution de son activité et de ses emplois en relation avec celle de ses compétences. Les salariés étant plus professionnels et efficients, ils seront à même de réfléchir sur l'évolution de leur métier, de maintenir d'eux-mêmes leurs compétences et de transmettre leur savoir. L'employeur de référence peut se permettre d'être plus sélectif. En recrutant non seulement sur l'expérience et la compétence, mais sur le comportement, il sera en mesure de recruter des candidats cherchant à s'améliorer d'eux-mêmes et développer les capacités d'autoapprentissage de l'organisation.

■ ***L'optimisation des performances***

Avec de nouveaux salariés plus rapidement productifs dans leur emploi, l'entreprise réalise des économies en formation et réduit les délais de vacance de poste. Les erreurs durant la période d'apprentissage sont moins importantes qu'avec un salarié qui aurait eu besoin d'une période d'adaptation plus longue. De plus, les managers perdent moins de temps à lutter contre des salariés qui n'ont pas leur place dans l'entreprise, qu'ils soient trop revendicatifs ou demandent trop de temps lors de leur phase d'apprentissage. Les managers gagneront du temps pour fidéliser, coacher, former et aider leurs collaborateurs, car il est plus facile de travailler avec des collaborateurs qui ont choisi leur entreprise et leur emploi. Enfin, la motivation des salariés est bien plus facile à maintenir s'ils partagent la même vision et les mêmes valeurs pour remplir la même mission.

■ ***L'amélioration de l'attraction des investisseurs***

Les investisseurs n'aiment pas l'incertitude. S'ils doivent choisir entre deux sociétés, ils opteront pour la plus stable, tant en termes financiers qu'humains. Entre une entreprise ayant du mal répondre aux commandes de ses clients à cause de l'instabilité de son personnel ou du manque de main-d'œuvre qualifiée et une deuxième entreprise, qui gère ses effectifs dans la durée et est à même d'assurer le suivi de tous ses travaux par une main-d'œuvre stable et de qualité, laquelle choisiront-ils ?

© AFNOR Éditions

Retrouver ce titre sur Numilog.com

■ ***L'amélioration de l'attraction des clients et consommateurs***

Il n'y a pas que les investisseurs qui n'aiment pas l'incertitude. L'employeur de choix rendra aussi ses produits plus attractifs aux yeux de ses clients. Devant la pression de plus en plus forte des associations de consommateurs et de l'opinion publique qui exigent des dirigeants qu'ils soient socialement plus responsables et cessent de se focaliser uniquement sur le profit, les entreprises considérées comme « équitables avec leurs salariés » prennent l'avantage sur leurs concurrents.

Ensuite, la stabilité de l'effectif contribue directement au maintien et à l'amélioration de la qualité des produits et services fournis. Le salarié qui maîtrise son emploi et qui reste attaché à son entreprise devancera les attentes des clients ou émettra plus d'idées d'amélioration que celui qui n'est pas engagé dans son travail.

Attention cependant, être employeur de choix revient à s'exposer. Si votre entreprise emploie de bons éléments, vos collaborateurs recevront sans doute de nombreux appels de chasseurs de tête en quête de candidats de qualité. Ces recruteurs chercheront à détecter les éventuelles frustrations de vos salariés vis-à-vis de leur emploi actuel afin de disposer de leviers efficaces pour les débaucher. Il est donc fondamental que le *package* « expérience de vie + emploi intéressant + rémunération équitable » vendu à votre salarié lors de son recrutement corresponde au produit qu'il a effectivement reçu : il y aura alors peu de chance qu'il se laisse tenter par de lointaines sirènes.

En tant qu'employeur de référence, il existe aussi un risque que vos concurrents mènent des enquêtes à votre sujet et que vous deveniez alors une victime toute désignée de l'intelligence économique. Une méthode souvent utilisée consiste à proposer un rendez-vous à vos collaborateurs pour discuter d'une proposition d'emploi fictive étrangement bien rémunérée et intéressante afin de les faire parler de vos pratiques, des projets sur lesquels ils travaillent, etc.

Le lien entre le manager et ses salariés doit donc être suffisamment solide et le manager suffisamment à l'écoute de ses collaborateurs pour prévenir ce genre de situation. Quoi qu'il en soit, l'employeur de choix est un précurseur qui est forcément copié.

© AFNOR Éditions

Retrouver ce titre sur Numilog.com

1.2 Proposer une expérience de travail de qualité

La qualité de vie au travail est la première exigence des salariés. Intimement liée à l'offre d'emploi proposée par l'entreprise, elle prend le dessus sur toute autre attente. Tout individu cherche en priorité l'harmonie (de bonnes relations avec ses collègues) et la sérénité (la sécurité physique et morale, le confort matériel). Avec la pression de l'environnement de travail (demandant de faire plus, plus rapidement et pour moins de moyens), la réduction du temps de travail (durée du travail de 35 heures imposée aux salariés, jours fériés en sursis, etc.), l'allongement de la carrière professionnelle (âge de la retraite « flottant ») et l'arrivée sur le marché du travail de générations qui ne font plus passer le travail avant leur vie personnelle, les attentes individuelles des salariés évoluent. Terminée la vie professionnelle étouffant la vie personnelle, terminées les heures investies dans un projet sans en attendre de reconnaissance. « Travailler pour vivre et non vivre pour travailler » : telle est désormais la devise de toute une génération !

L'entreprise doit donc constituer un espace de travail cohérent et équilibré avec le temps de vie personnel. Cette recherche de qualité de vie est incessante (on en veut toujours plus : 35 heures au même salaire, progression des responsabilités et de la rémunération, développement des compétences, etc.) et universelle (les travailleurs des pays en voie de développement commencent à leur tour à demander l'équité, la sécurité et la protection sociale).

La qualité de vie au travail est l'élément déterminant du pouvoir attractif des entreprises. Elle permet la baisse du *turnover*, des conflits et limite les comportements de retrait tel que l'absentéisme. C'est la fondation même du management de la fidélisation. Cette qualité de vie suppose que l'entreprise s'intéresse à ses collaborateurs en tant que force de travail compétente, mais aussi en tant qu'êtres humains avec des attentes personnelles et des besoins sociaux.

Cette notion de qualité de vie recouvre plusieurs dimensions.

■ *Les conditions de travail*

Dans le contexte d'une guerre des talents, la qualité des conditions de travail détermine principalement l'attractivité des employeurs. Mais si les conditions de travail sont prioritaires, elles sont indissociables

© AFNOR Éditions

Retrouver ce titre sur Numilog.com

de nouvelles attentes qui font leur apparition en matière de vie au travail : pouvoir disposer d'horaires flexibles et individuels, travailler dans un cadre confortable, avoir plus de jours de congé que la concurrence ou occuper un poste offrant une grande variété de tâches.

Dans l'environnement physique de travail, de la couleur des murs au confort des fauteuils, en passant par la climatisation des bureaux ou le niveau de bruit, chaque détail peut avoir son importance. La présence de plantes, de sofas dans l'espace détente, tout est imaginable et non pas réservé aux entreprises ayant conservé une culture de start-up. Il faut casser les barrières habituelles et transformer le lieu de travail en environnement d'expérience professionnelle.

Si les salariés attendent de leur employeur un environnement de travail propre et correctement organisé, ils veulent aussi savoir où trouver les informations ou le matériel dont ils ont besoin pour travailler. Analyse de poste, études ergonomiques et aménagement du temps de travail sont des préalables à l'efficience des conditions de travail. Les salariés attendent de savoir ce qu'ils ont à faire et pourquoi ils doivent le faire. Lorsqu'ils comprennent le rôle de leur emploi, ils commencent à prendre conscience de leur importance dans l'organisation et à s'intégrer dans une communauté.

■ ***L'équilibre vie privée - vie professionnelle***

Le temps de « l'ancien contrat » où les salariés ne comptaient pas leurs heures et faisaient passer leur carrière avant leur famille en échange d'un emploi stable est révolu. Aujourd'hui, le contrat basé sur la méfiance et l'insécurité est devenu la nouvelle norme.

L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle devient un élément primordial pour les salariés. Personne ne veut plus perdre sa vie à la gagner, on travaille pour vivre et non l'inverse. De plus, le développement des outils nomades et la mise en place de services de proximité sur le lieu de travail contribuent à estomper la frontière entre vies privée et professionnelle.

De plus en plus de personnes choisissent de ne plus suivre le modèle traditionnel « éducation – travail – retraite » et cherchent des solutions flexibles pour concilier leur vie professionnelle et leur

© AFNOR Éditions

Retrouver ce titre sur Numilog.com

vie privée afin d'améliorer leur qualité de vie[2]. Que ce soit en aménageant le temps de travail pour assurer une souplesse suffisante (sans pour autant précariser l'emploi) ou en s'ouvrant à d'autres arrangements spécifiques comme le télétravail, un juste équilibre entre le travail et la vie personnelle doit s'établir.

L'égalité des chances et la prise en compte des intérêts de la famille peuvent, par ailleurs, devenir un enjeu de gestion de la qualité de vie. Certaines entreprises américaines communiquent sur leur image d'employeur en utilisant l'appellation *family friendly company*, mettant en pratique le modèle de l'entreprise citoyenne, consciente de sa responsabilité sociétale et environnementale.

Cependant, la France compte parmi les pays européens favorisant le plus le cumul d'une carrière et d'une vie familiale. Quatre-vingts pour cent des femmes françaises ayant au moins un enfant continuent de travailler alors qu'elles ne sont que 30 % en Allemagne (où il n'y a pas d'école l'après-midi et où il est mal considéré de laisser ses enfants en crèche), ou même 37 % en Italie (où il y a très peu de crèches).

■ *L'égalité des chances entre hommes et femmes*

L'employeur de choix n'attend pas d'avoir une masse salariale de cinquante personnes pour appliquer la loi Génisson du 9 mai 2001 qui impose aux entreprises de plus de cinquante salariés de négocier sur l'égalité professionnelle. Dans ses pratiques de recrutement et de management, l'employeur de choix ignore toute pratique discriminatoire, que ce soit dans la mixité des équipes, l'égalité des promotions, l'égalité des chances, l'impact de la maternité sur la carrière, etc.

Concernant les femmes, par exemple, l'employeur de choix assure que la maternité n'aura pas d'impact négatif sur le déroulement de la carrière en prévoyant une remise à niveau au retour du congé parental (réintégration).

2. *L'aménagement du temps au cours de la vie professionnelle*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail, mai 2003.

© AFNOR Éditions

Retrouver ce titre sur Numilog.com

■ ***L'accès à la formation continue***

On pensait, il y a encore quelques années, que la formation initiale reçue à l'école suffisait pour apprendre le métier que l'on pratiquerait pendant 40 ans. Dans un monde connecté où l'avantage concurrentiel provient du savoir, l'enseignement n'est plus un « bourrage de crâne initial », mais un apport personnalisé et continu tout au long de la vie. L'entreprise étant le premier lieu d'apprentissage et de développement personnel, les employeurs de référence sont de véritables campus universitaires spécifiques à leurs métiers. Les candidats demandent à recevoir cette formation durant toute leur vie professionnelle pour maintenir leur employabilité puisque leur employeur ne peut plus garantir le maintien de leur emploi.

■ ***Le développement de l'employabilité***

Le salarié apporte à l'entreprise ses connaissances et ses aptitudes à développer des compétences dans le cadre de son emploi afin d'y réussir et d'évoluer vers un poste mieux reconnu et mieux rémunéré. Or ces compétences demandent à être renouvelées, voire remplacées s'il s'agit de compétences volatiles (informatiques et juridiques notamment). Aujourd'hui, le salarié est en train de se substituer à l'entreprise en devenant son propre service de marketing et d'amélioration continue et en allant au-devant des propositions de formation de l'entreprise, comme en témoigne l'augmentation constante des demandes de formation émanant des salariés. L'entreprise doit maintenant reprendre ses responsabilités et, sur la base des compétences demandées (immédiatement et dans quelques années) par ses clients et de celles dont elle dispose, réduire les écarts et assurer l'actualisation de son savoir et des compétences de son « atout humain ». L'employeur de référence n'exploite plus des ressources humaines mais investit dans son capital humain.

Selon un rapport de l'OCDE[3], le capital humain peut être défini comme désignant « les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités que possède un individu et qui intéressent l'activité économique. »

3. OCDE, *L'Investissement dans le capital humain : une comparaison internationale*, 1998.

© AFNOR Éditions

Retrouver ce titre sur Numilog.com

■ ***Les perspectives d'évolution***

Le développement des compétences n'est pas une fin en soi mais le moyen pour les salariés de prendre en main leur avenir professionnel. L'employeur de référence doit être capable de faire coïncider l'évolution de ses salariés avec l'évolution de ses propres emplois par un système de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences devenu parfois une véritable usine à gaz sous le pseudo de « GPEC » (prononcer jépèque ou gépéheucé).

L'absence de perspectives d'évolution professionnelle, que ce soit en termes d'emploi, de développement des compétences ou de promotion sociale, est un frein à la fidélisation aussi bien qu'à la motivation.

■ ***Le respect***

S'ils le peuvent, les candidats choisiront des collègues et un patron avec lesquels ils prendront plaisir à travailler et desquels ils attendent du respect, que ce soit envers eux-mêmes ou envers leurs idées et leurs attentes. Cette harmonie dans les relations professionnelles est la base de toute relation d'attachement, préalable à la fidélisation.

De nouvelles lois ont fait leur apparition pour réglementer la vie en entreprise et défendre les salariés contre le manque de respect (harcèlement sexuel et harcèlement moral). La façon la plus simple de démontrer son respect est de demander à ses collaborateurs quelle est leur opinion et d'écouter leur idée, plutôt que de leur donner des ordres. Le respect se démontre aussi par la transparence de l'entreprise envers ses salariés. Personne n'aime apprendre dans le journal qu'un plan social est prévu dans son entreprise.

■ ***L'implication dans les décisions***

Le dialogue et la concertation sociale sont importants pour le maintien d'un bon climat de travail. L'impact des 35 heures sur le dialogue social a été révélateur des méthodes utilisées par les entreprises : vision comptable des dirigeants ou vision humaine en concertation avec les salariés. L'employeur de référence ne considère pas ses salariés comme des idiots qu'il faut infantiliser et manipuler mais les implique dans les décisions qui les concernent et leur demande d'exprimer leurs propositions d'amélioration et de donner leur opinion.

© AFNOR Éditions

Retrouver ce titre sur Numilog.com

■ ***La rémunération et les avantages sociaux***

Les avantages sociaux peuvent aussi être attractifs. Basés sur une grille équitable, il peut s'agir d'un niveau de salaire supérieur au secteur, de primes intéressantes, de remboursements de frais par forfait, d'une mutuelle complémentaire, d'une voiture de fonction ou autres avantages en nature. Mais quels que soient les avantages financiers offerts aux candidats, ce critère ne se suffit pas à lui-même pour distinguer un employeur de choix d'un employeur classique. De plus, il ne faut surtout pas confondre fidélisation (choix libre et conscient de rester dans l'entreprise) et rétention (choix plus ou moins imposé par le risque de perdre des avantages que l'on ne trouvera pas ailleurs). Cette nuance est primordiale : il s'agit de garder vos collaborateurs dans votre entreprise, certes, mais motivés par leur travail et leur entreprise et non pas par leur salaire.

■ ***L'équité en matière de rémunération***

Le sentiment d'équité est un aspect important de la relation entre le salarié et son entreprise. Dans ce but, l'employeur de choix assure la cohérence des salaires et la justice devant la reconnaissance (financière ou non) de la performance. L'inégalité crée un sentiment d'insatisfaction qui peut précéder certaines attitudes de retrait telles que les départs volontaires, l'absentéisme, la passivité, etc.

■ ***L'éthique de l'équité sociale***

Pour une entreprise, l'équité sociale est le souci de ne pas baser d'avantage concurrentiel sur le non-respect des lois et des travailleurs, ou sur l'exploitation de la différence de développement entre pays.

L'employeur de choix prend l'engagement d'être pleinement représentatif de la population à laquelle ses produits ou services sont destinés. L'employeur de choix met aussi un point d'honneur à être une entreprise citoyenne. Ainsi, il n'est pas rare qu'il recrute des travailleurs handicapés et mette en place des programmes d'insertion professionnelle.

■ ***La signification du travail***

La valeur du travail a évolué. On ne travaille plus pour avoir un chèque à la fin du mois mais pour progresser dans son emploi, avoir des responsabilités, participer à un projet dont on peut être fier et être reconnu pour le travail accompli.

© AFNOR Éditions

Retrouver ce titre sur Numilog.com

Pour le salarié, le choix de son entreprise peut aussi être guidé par la recherche d'un emploi qui puisse littéralement « changer le monde ». Même s'il s'agit d'une façon un peu différente de considérer les choses et d'élargir sa perception du travail (réparer une fuite d'eau ou contribuer à la sauvegarde d'une ressource précieuse ?), l'impact d'un emploi sur l'environnement (écologique, social, etc.) entre en jeu dans le choix d'un travail. En effet, le candidat reste libre d'accepter de travailler pour un manufacturier du tabac, un fabricant d'armes ou un pollueur notoire.

■ ***La mobilité professionnelle***

Dans un monde en constant changement, il est de plus en plus rare que la sécurité de l'emploi soit garantie. Pourtant, les possibilités d'avancement et l'opportunité d'avoir une projection à moyen terme de son avenir professionnel constituent une force attractive. Les grandes entreprises ne sont pas les seules à pouvoir proposer un plan de carrière, il appartient aux PME de réfléchir à l'évolution de leurs emplois pour disposer des mêmes avantages.

On parle ainsi de plus en plus de progression transversale (cette promotion ne suit pas l'évolution logique ou attendue, en termes de gain de responsabilité et d'organigramme et le salarié peut changer complètement d'activité) et non plus simplement de progression verticale (c'est la promotion classique à laquelle on pense immédiatement lorsque l'on parle d'évolution de carrière, il s'agit alors d'obtenir une responsabilité supérieure en passant du niveau n au niveau $n + 1$). Il peut aussi s'agir d'évolution horizontale : dans ce cas-là, le salarié conserve sa mobilité dans le même niveau hiérarchique mais passe d'une fonction à l'autre. C'est ce type de mobilité qui permet de passer de la vente au marketing, par exemple.

■ ***Le développement et l'autonomie***

L'enjeu pour l'entreprise est d'être capable d'anticiper l'évolution de ses emplois et de ses salariés dans quelques années. Il s'agit du rôle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Son objectif est d'élaborer un chemin de carrière personnalisé qui prenne en compte les attentes de chaque salarié et ses capacités de développement, afin qu'il puisse se projeter dans l'avenir.

© AFNOR Éditions

Retrouver ce titre sur Numilog.com

Plus un salarié développe et met en pratique ses compétences, plus il demandera de liberté d'action, d'autonomie et de responsabilités. Avoir l'autonomie d'organiser son propre travail est source de satisfaction. Si les 35 heures sont correctement utilisées avec une concertation avec les salariés, elles peuvent être l'occasion de faire évoluer la culture d'entreprise vers plus de flexibilité.

- ***La flexibilité***

  Employeurs et employés semblent être d'accord sur un point : il faut être flexible. Les employeurs veulent pouvoir adapter leurs besoins en main-d'œuvre selon leur activité et les salariés ne veulent plus être attachés à des horaires rigides ou à des procédures ne laissant aucune place à l'initiative.

  L'entreprise qui sait répondre à l'ensemble de ces points est en phase avec les préoccupations de ses collaborateurs et favorise ainsi leur fidélisation. La conscience des salariés que l'entreprise ne prend pas à la légère leur bien-être et leur épanouissement crée un impact durable sur sa notoriété et son image. Les salariés deviendront les premiers prescripteurs de leur entreprise envers des candidats potentiels. Associer ses salariés à son image permet non seulement d'être crédible face à son banquier mais face à ses actionnaires et clients. Qui peut mieux vendre l'entreprise que ceux qui y travaillent ?

1.3 Améliorer et enrichir l'emploi

L'emploi peut être proche du domicile du candidat, bien rémunéré et s'exercer dans une ambiance de travail excellente. Pourtant, si cet emploi n'apparaît pas comme une source d'épanouissement et de développement personnel, le candidat refusera le poste. Ce qui est valable pour un candidat potentiel l'est aussi pour les salariés déjà en place qui ont eux aussi besoin d'une solide motivation pour se lever le matin. Si le travail perd de son intérêt lorsqu'il est maîtrisé et ne permet pas au salarié d'utiliser l'ensemble de ses compétences, le collaborateur partira ou demandera une augmentation en compensation de son ennui.

© AFNOR Éditions

Retrouver ce titre sur Numilog.com

Rendre un emploi attractif consiste en premier lieu à l'enrichir avant qu'il ne soit occupé afin de garder ouvertes toutes possibilités d'évolution. En second lieu, il doit offrir à son occupant la possibilité d'améliorer ses compétences, de relever des défis et de maintenir son intérêt semaine après semaine. Quel que soit l'emploi, celui-ci doit correspondre aux attentes individuelles et aux centres d'intérêt professionnel de son occupant, mais il doit également le rendre satisfait et motivé sur le long terme.

Non seulement l'emploi doit être attirant par son enjeu, mais il doit avoir du sens dans son contenu. Chaque tâche qui le compose doit être valorisante, sachant que cette valeur apportée a une signification toute personnelle. Par exemple, le maçon trouvera valorisant de construire un logement pour une famille. Pour un manager, ce sera d'avoir des responsabilités, pour un technicien ce sera d'apporter une solution en réparant une panne, etc.

L'objectif est d'améliorer ce que font les salariés (le contenu) et comment ils le font (le processus). Cet enrichissement doit permettre aux salariés :

- de gagner en autonomie, en responsabilité et indépendance ;
- de donner leur avis concernant les décisions qui touchent leur travail ;
- d'augmenter la variété des tâches de leur emploi ;
- de gagner en polyvalence.

Il existe quelques pistes d'amélioration.

■ ***Combiner les tâches***

Cette méthode consiste à regrouper avec un objectif commun des tâches effectuées jusque-là par plusieurs personnes et à les combiner en une seule activité réalisable par une seule personne. Ceci peut lui permettre de suivre son travail du projet à sa réalisation. Agir ainsi augmente à la fois la variété des activités de l'emploi et l'étendue de la mission.

■ ***Augmenter le prestige de l'emploi et ses responsabilités***

Il peut s'agir de rendre le poste plus attirant en confiant des activités plus valorisantes et en facilitant les tâches les plus difficiles. Par exemple, le préparateur de commandes traite aussi les

© AFNOR Éditions

Retrouver ce titre sur Numilog.com

non-conformités de son service, gère les retours et participe à un cercle de progrès ou les chariots élévateurs des caristes sont équipés de l'informatique embarquée. Il peut aussi s'agir de redéfinir l'emploi en soulignant son impact pour d'autres personnes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, comme dans les exemples donnés ci-dessus avec le technicien qui participera au résultat de son entreprise et au bien-être d'autrui par la réparation d'une panne.

■ ***Former des équipes ayant la même mission***

Accorder aux salariés le droit de se regrouper en équipes ayant le même objectif améliore à la fois l'étendue de la mission et sa signification. Par exemple, il peut s'agir d'assigner un consultant à une équipe projet dédiée à un seul client plutôt que de le laisser s'occuper de tous les clients. Ces unités de travail logiques peuvent aussi se former sur la base d'autres critères : géographique, par type de secteur d'affaires (industrie service), de responsabilité, de clients (interne, externe, grands comptes, détaillants).

■ ***Redéployer la relation client***

L'amélioration de l'emploi peut aussi passer par un accroissement du contact avec les clients, en donnant au salarié plus de responsabilités dans le management de la relation client. Cette nouvelle responsabilité demandera le développement de nouvelles compétences telles que l'accueil, la négociation ou la capacité de travailler sous pression.

■ ***Délégation verticale***

Le responsable délègue une partie de ses responsabilités et augmente en même temps l'autonomie de son collaborateur. Il peut s'agir du suivi des formations, d'une amélioration du travail dont il a eu l'idée, etc.

Ce type de délégation ne doit pas être confondu avec la délégation horizontale qui consiste à attribuer de plus en plus d'activités à un salarié sans pour autant se préoccuper de l'enrichissement qu'elles représentent. Il s'agit de valoriser autrui et non de se décharger du maximum de travail en pensant qu'un salarié débordé est un salarié heureux.

© AFNOR Éditions

Retrouver ce titre sur Numilog.com

■ ***Établir une gestion participative***

Les salariés sont valorisés et motivés quand ils prennent part aux décisions qui ont un impact sur leur travail de tous les jours, qu'elles touchent aux moyens, aux horaires, au changement de matériel, etc. L'engagement permet aux salariés de prendre du recul et de décider en juste cause.

■ ***Développer la créativité et l'autonomie***

Cela consiste à valoriser la créativité inexploitée des collaborateurs en leur demandant leur avis et leurs idées. Un emploi autonome offre une part importante d'indépendance quant à l'organisation du travail, des horaires et des procédures à utiliser, etc.

■ ***Améliorer le feed-back***

L'objectif est d'identifier et de supprimer tous les obstacles à la communication entre un collaborateur et son responsable. Le salarié doit avoir un accès le plus direct et instantané possible à ses résultats et à ses objectifs afin de développer son autonomie et sa responsabilité en corrigeant de lui-même les problèmes.

Il s'agit de l'un des enjeux des outils d'ERM (*Employee Relation Management*, basé sur le CRM, *Customer Relationship Management* = management de la relation client) qui doivent aider le manager à gérer au mieux les ressources de son équipe. Le CRM est une stratégie d'entreprise visant à comprendre, anticiper et gérer les attentes et besoins des clients actuels et potentiels.[4]

L'ERM désigne les processus permettant d'optimiser la relation entre les salariés et le manager dans le cadre de la décentralisation des ressources humaines. Les salariés accèdent ainsi librement à la progression de leurs résultats, gèrent leurs congés, suivent leurs formations, etc.

L'ennui sur le lieu de travail est une des principales causes de départ. Si le manager ne réussit pas à découvrir comment enrichir le travail de ses collaborateurs et si ces derniers commencent à ne plus supporter la routine ou, au contraire, à s'y enfermer, il perdra son équipe physiquement ou psychologiquement.

4. Stanley Brown, *CRM - La gestion de la relation client*, Village Mondial, 2001

© AFNOR Éditions

Avant d'enrichir le travail de ses collaborateurs, il est aussi fortement conseillé au manager de relever, pour son propre emploi, les points d'enrichissement possible avant d'en parler avec son équipe. Avant de discuter amélioration de poste avec un salarié, laissez-le y réfléchir pendant quelques jours de son côté.

Améliorer un emploi ne se fait pas une fois pour toutes. Cela se fait *a priori*, avant le recrutement, pour le rendre attractif, et *a posteriori*, pour le personnaliser. Une grande part d'appréciation individuelle entre en ligne de compte pour déterminer ce qui est intéressant ou non dans un emploi. Quels que soient les efforts réalisés pour rendre l'emploi attractif pour les candidats potentiels, cela restera du prêt-à-porter alors qu'il faudrait le plus souvent du surmesure. Ainsi sera-t-il sans doute nécessaire de faire le point quelques mois après le recrutement pour connaître le sentiment du nouveau salarié et finir d'adapter l'emploi à ses attentes et aux objectifs de l'entreprise s'ils ont évolué.

Cette amélioration peut paraître difficile à mettre en œuvre. D'abord car elle demande de rester en éveil quant à l'implication de ses collaborateurs et de créer un climat de confiance pour les encourager à émettre leurs propres idées et suggestions d'aménagement. Ensuite, car il peut paraître impossible de rendre plus attractif un métier qui demande peu de qualifications.

Si les salariés sont plus concernés par la façon dont le travail doit être fait que par le résultat qui doit être obtenu, l'amélioration et l'enrichissement du poste risquent d'être très difficiles. Une description de fonction uniquement basée sur les tâches, et donc trop rigide, peut être un motif d'insatisfaction. L'insatisfaction peut aussi provenir d'une culture d'entreprise fondée sur la tradition et dans laquelle les salariés peuvent réagir au changement en expliquant qu'ils n'ont pas été embauchés pour faire autre chose.

© AFNOR Éditions